

# 谦卑型领导研究述评及展望

姜碧涵

西北师范大学管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2026年3月5日; 录用日期: 2026年3月17日; 发布日期: 2026年4月27日

## 摘要

谦卑型领导理论产生于企业管理环境趋于全球化、信息化和多元化的时代背景下, 创新成为了企业长远发展的动力源泉。由于越来越动态化、不确定的组织环境, 企业对于领导力的需求日益增强。传统的领导方式, 如权威型、魅力型等, 虽然在特定情境下能够取得显著成效, 但在快速变化、充满挑战的环境中, 这些领导方式可能显得力不从心。近年来, 谦卑型领导逐渐受到学者和实践者的关注。本文将从谦卑型领导的概念、结构维度及其影响因素等方面对谦卑型领导的相关研究进行整合, 探讨其内涵、特点、影响机制以及实践应用, 以期整体把握谦卑型领导的研究现状, 对未来研究提供新的想法和视角。

## 关键词

谦卑型领导, 自下而上, 领导行为, 领导风格

# A Review and Prospects of Research on Humble Leadership

Bihan Jiang

School of Management, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu

Received: March 5, 2026; accepted: March 17, 2026; published: April 27, 2026

## Abstract

The theory of humble leadership emerged in the context of an era where the corporate management environment is becoming increasingly globalized, information-driven, and diversified, with innovation becoming the source of long-term development for enterprises. Due to the increasingly dynamic and uncertain organizational environment, the demand for leadership in enterprises is growing. Traditional leadership styles, such as authoritative and charismatic, although able to achieve significant results in specific situations, may seem inadequate in rapidly changing and challenging environments. In recent years, humble leadership has gradually attracted the attention of scholars

and practitioners. This article will integrate relevant research on humble leadership from aspects such as its concept, structural dimensions, and influencing factors, exploring its connotation, characteristics, influencing mechanisms, and practical applications, aiming to gain a comprehensive understanding of the current research on humble leadership and provide new ideas and perspectives for future studies.

## Keywords

Humble Leadership, Bottom-Up, Leader Behavior, Leadership Style

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

### 1.1. 谦卑的文化溯源与内涵演进

“谦卑”作为人类共同推崇的核心美德，其内涵跨越时空与文化界限，在东西方文明中均有着深厚的思想根基。在东方文化语境中，谦卑是传统伦理体系的重要组成部分，从宗教教义逐渐拥有了“向内自省、向外敬人”的核心特质。在西方文化语境中，谦卑逐渐从宗教伦理转向个体人格特质与心理行为领域，强调谦卑并非自我否定或自卑，而是建立在客观自我认知基础上的谦逊态度、对他人价值的认可与对新知识的开放心态[1]。

从学术研究视角来看，谦卑的内涵演进大致可分为三个阶段：第一阶段为宗教伦理阶段，谦卑被视为源于道德规范，核心是对超自然力量的敬畏与顺从；第二阶段为个体特质阶段，学者们将谦卑视为个体稳定的人格特征，强调其在自我认知、人际互动中的核心表现；第三阶段为行为模式阶段，研究者们开始关注谦卑在特定情境(尤其是组织管理情境)中的可观察、可互动的行为表现，为谦卑型领导理论的诞生奠定了基础[2]。

### 1.2. 谦卑型领导的理论缘起

传统领导力研究多聚焦于“自上而下”的领导逻辑，强调领导者的权威、魅力与决策主导权，如变革型领导、交易型领导等理论均以领导者为核心，关注其如何通过特定行为影响下属与组织绩效。然而，随着组织环境日益复杂、知识型员工比例不断提升，传统领导方式面临诸多挑战：过度强调领导者权威易导致组织僵化，忽视下属意见易抑制创新活力，层级分明的互动模式难以适应快速变化的市场需求[3]。在此背景下，“自下而上”的领导理论逐渐兴起，强调领导者与下属的平等互动、共同成长，于是谦卑作为核心特质被纳入领导力研究框架。

早期“自下而上”的领导理论(如服务型领导、参与型领导)虽已涉及谦卑元素，但未将其作为核心概念。例如，服务型领导强调领导者的服务意识与无私奉献，其中包含对下属的尊重与谦逊态度，但核心聚焦于“服务”而非“谦卑”；参与型领导鼓励下属参与决策，要求领导者放下权威姿态，但本质是决策模式的优化而非领导特质的重塑[4]。直到 Owens 和 Hekman 于 2012 年首次将谦卑从众多领导特质中剥离，系统构建了谦卑型领导理论，将其定义为“一种可观察、可再现的人际互动行为模式，核心表现为对自我的客观认知、对他人优点与贡献的欣赏、对新知识与新观点的开放态度”，标志着谦卑型领导正式成为独立的领导风格研究领域[2]。

### 1.3. 谦卑型领导的研究价值与现实意义

#### 1.3.1. 理论价值

谦卑型领导理论的提出丰富了领导力研究的视角与维度：其一，突破了传统领导力“自上而下”的单一逻辑，构建了“领导者-下属双向互动、共同成长”的新型领导关系模型，为领导力研究提供了新的理论框架；其二，整合了心理学、伦理学与管理学的跨学科视角，将谦卑这一传统美德转化为可操作、可测量的领导行为，架起了美德伦理与组织管理实践之间的桥梁；其三，关注领导行为的真实性与互动性，强调领导效能的实现依赖于下属的感知与认同，而非领导者的单向输出，深化了对领导效能影响机制的理解。

#### 1.3.2. 现实意义

在当前复杂多变的组织环境中，谦卑型领导具有重要的实践价值：其一，有助于缓解组织内部的层级冲突，尤其是在新生代员工(如00后)逐渐成为职场主力、对平等与尊重需求日益强烈的背景下，谦卑型领导的互动模式能有效提升员工满意度与归属感[5]；其二，能够激发组织创新活力，通过鼓励下属建言、接纳新观点、分享知识经验，营造开放包容的组织氛围，为创新提供土壤；其三，有利于提升组织韧性，在面临危机与变革时，谦卑型领导者能够客观认知自身局限，广泛吸纳各方意见，做出更为科学的决策，同时凝聚团队力量共同应对挑战；其四，为领导者个人成长提供了新的路径，通过培养谦卑特质，领导者能够不断自我完善，提升人际影响力与领导有效性。

## 2. 谦卑型领导的维度及测量

### 2.1. 谦卑型领导的维度

谦卑型领导概念本身是由“谦卑”特质演变而来，因此探讨谦卑型领导的结构维度首先需要对“谦卑”概念的结构维度进行梳理和总结。

最初的谦卑被认为是服务型领导等其他领导风格的一个特质，体现在4个方面：一是不吹嘘自己；二是依靠卓越的标准，而非领导者的个人魅力去激励员工；三是为了企业更好地发展挑选优秀且有能力的继任者；四是若企业出现业绩不佳情况，主动承担责任，而不去推诿责任和埋怨他人。西方学者 Means 和 Wilson 于 1990 年提出谦卑者需要敢于直面自己的错误、承认自己的不足、对他人温和和有耐心[6]；Emmons 则认为谦卑应包含对自我的准确认知、承认自身不足、保持优秀和远离自大[7]；现代研究中，Morris 等人提出的谦卑三维度结构受到了广泛的认可[8]，他将“谦卑”概括为三个角度的行为特点：(1) 自我意识(了解自己的优势和弱势)：领导者能够准确地评估自己的能力和局限性，对自己的优点和缺点有清晰的认识；这种自我意识有助于领导者在决策时更加客观，避免过度自信或自卑；(2) 开放(接纳已知的新思想和新方法)：领导者对新思想、新方法和新观念持开放态度，愿意尝试新的解决方案；他们鼓励团队成员提出创新性的想法，并为其创造实施新想法的环境和条件；(3) 超越(更多地接受其它的事物而不是自己，欣赏别人，承认其他人的积极价值)：领导者能够超越自我中心，欣赏他人的优点和贡献，并愿意承认他人的积极价值；他们鼓励团队成员发挥个人才能，并提供必要的支持和资源，以实现个人和团队的目标。Johnson 等学者将谦卑划分为5个维度：诚信、公平、包容(开放)、尊重和自谦(远离傲慢)[9]。

除此之外，Cameron 等人于 2004 年提出谦卑包含“正确看待自己的意愿”、“欣赏他人优点”和“可教性”三维度[10]；Nielsen 等学者则将谦卑分为“认识自己优缺点的意愿”和“他人导向、关系导向”两个维度[11]。由此可见，“谦卑”概念的维度基本上被统一理解为 Morris 的三维度结构[8]。因此，Owens 和 Hekman [2]也借鉴了 Morris 对谦卑的概念陈述[8]，从三维度定义谦卑型领导：坦承自己的不足和过失、

欣赏下属的优点与贡献、谦虚学习。这一定义从谦卑型领导者如何看待自己、如何看待他人以及如何看待新信息和新观点角度进行诠释,它并不是一种建立在短暂认知或情绪性的表现,而是在不同的时间上可以再现、可被观察到和可以进行人际交互的一种行为模式[12]。谦卑型领导的概念从西方传入我国后,国内学者在中国语境下探讨谦卑型领导的结构维度则更加地丰富和本土化。李胜兰等人把中国组织情境下的谦卑型领导划分为四个维度,分别是:德行榜样、谦卑行为、沉稳睿智和下属导向,基于追随者中心视角研究讨论中国组织情境下的谦卑型领导概念[13]。陈艳红将谦卑型领导区分为四个维度:平易近人、欣赏他人、正确自我认识和开门纳谏,通过扎根分析深入研究谦卑型领导的本土化概念[14]。

从概念和结构维度上看,有关研究大多围绕谦卑型领导的积极性,但目前也有研究对谦卑型领导的积极性提出质疑。正如 Owens 和 Hekman 的研究[15]指出,领导所表现的谦逊特质是可以“塑造”的,尤其是在中国传统文化中,“谦卑”被视为一种美德,因而一些领导为了迎合社会规范的目的,将谦逊作为“职场保护色”,刻意维持谦卑的“人设”[5],或是将谦卑作为领导“自利”的工具[2]。在国内研究中,胡金生和黄希庭就在中国文化背景下将“自谦”这一传统美德划分为实性和虚性两类,实性的自谦是自谦者发自内心的谦虚态度;虚性的自谦则是一种向外界传递出“我很自谦”的印象策略[16]。毛江华也从诚实谦逊和策略谦逊两方面去讨论谦逊型领导(谦卑型领导)行为,诚实谦逊展现出领导者自身的个体道德水平和人格特质,策略谦逊则是为了缓和人际关系而表现出的恭维他人、忽视自己的行为特点[17]。

综上所述,谦卑型领导的结构维度包括自我意识、开放、超越、正确看待自己的意愿以及欣赏他人的优点等方面。这些维度共同构成了谦卑型领导的核心特质和行为方式,有助于建立信任、促进合作,并激发团队成员的创造力和积极性。

## 2.2. 谦卑型领导的测量

谦卑型领导作为近年来提出的新型领导风格,发展时间并不算久,其测量方式也在逐步演化的过程中,最初多数学者倾向于将谦卑视为领导个人的优良特质,测量的方式为自陈量表,如国外学者 Knight 将谦卑理解为低自尊,通过领导者的自我报告去测量其谦卑状况[18];学者 Tangney 将自我报告的工作绩效与企业其他的评估报告进行对比,对比分析其差值去测量谦卑[1]。由此可见,早期学界只是采用替代性的方式对谦卑进行测量,并未形成具体的测量工具。后来,有学者提出真正拥有谦卑特质的人并不会直接发现并将其作为优良品德炫耀自己,而是要通过熟悉自己的人或身边的人才能感受到,进而对其进行评价[19],为了达到对谦卑领导者进行客观评价的目的,学者们逐步选择他人评价的方式对谦卑进行测量。

通过选择他人评价的方式,可以避免领导者自我陈述式量表中容易出现的社会赞许性问题,作为一个谦卑的领导,自我评价得到谦卑结论并不客观,但通过他人评价的角度进行测量能客观直接对谦卑进行度量,也符合其领导者的谦卑来自他人反馈的定义。Ou 研究 CEO 的谦卑性与其公司中层领导和公司绩效之间的关系[20],将谦卑视为一种发展取向,开发了具有认知自我、广听进谏、激励他人、行事低调、自我实现和豁达的自我建构这 6 个维度及 18 个题项的领导者谦卑行为量表。同时对信效度进行检验分析,将自评和他评两种方式进行信度对比,发现谦卑可以与自恋、谦虚等其他目标取向分别开,也证明了他人评价的方式更加客观,能够避免社会赞许性的影响,更适合在实践中运用。Owens 基于谦卑的自我认识、赏识他人和开放学习三个维度也对谦卑型领导的量表进行研究开发[12],形成最初 19 个题项的量表进行测量,后来经过团队进一步的改良,最终开发出具有 9 个题项的谦卑测量量表。在国内,也有部分学者根据中国的情境开发出了关于谦卑的测量量表,如杜欠欠将国内企事业单位员工作为样本,通过质化研究初步构建出量表,随后进行结构和预测的效度检验,通过后开发出了具有激励、关怀、自谦、

德行四个维度和 13 个题项的谦卑型领导量表[21]。冯镜铭基于谦卑理论，通过演绎和归纳的混合方法，从以阳居阴、立人达人和敏而好学三个维度出发，开发出具有 19 个题项的适合中国情境下的谦卑型领导量表[22]。目前，经过国内外学者的研究和应用，发现 Owens 的三维度量表权威度最高[12]，在实践中较为适用，而中国学者开发的基于中国情境的量表还没有得到广泛的认同。

### 3. 谦卑型领导与相近领导类型的辨析

谦卑型领导作为近年来备受关注的领导风格，其强调领导者从底层开始领导、与员工共同成长的特点，与公仆型领导、发展型领导、分享型领导和参与型领导等风格既有联系又有区别。

#### 3.1. 与公仆型领导对比

公仆型领导作为“自下而上”领导方式之一，与谦卑型领导的内涵具有许多相似之处，尤其是二者都在一定程度上表现为领导者姿态“卑微”。公仆型领导，其核心在于领导者将自身视为员工的公仆，致力于为员工服务，满足他们的需求和期望。这种领导风格强调服务意识和无私奉献，与谦卑型领导在某些方面有着异曲同工之妙。

首先，公仆型领导更加侧重于员工的需求和利益，将员工的需求置于首位，注重为下属提供服务，同样谦卑型领导也要求领导具有一定的服务意识：尊敬他人、分享而不是独占[23]。这种强烈的服务意识使得公仆型领导者在员工中享有极高的声誉和威望。而谦卑型领导虽然也强调与员工的共同成长，但其出发点更多地在于领导者的自我提升和学习，而非单纯地服务员工。

其次，公仆型领导在决策过程中往往更加注重员工的意见和建议，通过民主协商和讨论来达成共识。这种民主决策的方式有助于增强员工的参与感和归属感，提高员工的满意度和忠诚度。而谦卑型领导在决策时虽然也会考虑员工的意见，但其更侧重于通过自身的谦逊和学习来影响和激励员工，而非简单地依赖员工的意见来做出决策。

同时，两种领导风格都强调关注他人的需要和利益，关注员工的成长、发展和成功[4]。但是两者最大的不同点在于：公仆型领导完全是他人为导向的，将他人的需要放在最优先的位置[24]；谦卑型领导则是双向的，向他人学习或是对未知新知识进行学习，都可以是为了提升自己的认知水平。最后，公仆型领导在领导风格上更加倾向于柔和与包容，注重与员工的情感交流和沟通。他们往往能够与员工建立深厚的情感联系，增强员工的凝聚力和向心力。而谦卑型领导在领导风格上则更加注重自我提升和学习，通过自身的成长来带动团队的发展。

#### 3.2. 与发展型领导对比

发展型领导，其核心在于关注员工的个人成长和职业发展，通过提供培训和发展机会来支持员工。这种领导风格与谦卑型领导在关注员工成长方面有着相似之处，但两者在侧重点和方式上存在差异。

首先，发展型领导更加侧重于员工的个人成长和职业发展，通过制定个性化的培训计划和发展路径来支持员工，为其明确发展路径[2]，但两者发展的目的并不相同。发展型领导致力于为下属提供自我培养的环境，为员工提供更多的发展资源[25]。同时发展类型更侧重于工作技能和知识的发展；谦卑型领导强调下属全面发展，通过领导者对下属能力的欣赏、鼓励使下属清晰自我认知和强化组织认同，促进双向平等沟通的过程，虽然谦卑型领导也关注员工的成长，但其更侧重于通过自身的学习和提升来带动员工的成长，而非直接为员工提供发展机会。

其次，发展型领导在领导风格上更加注重激励和引导，通过设定明确的目标和期望来激发员工的积极性和创造力。他们善于运用各种激励手段来激发员工的潜力，提高员工的绩效和满意度。而谦卑型领导则更注重通过自身的谦逊和学习来影响和激励员工，通过自身的榜样作用来带动团队的进步。

最后，发展型领导在团队管理方面更加注重员工的自主性和创新性，鼓励员工提出新的想法和解决方案。他们善于营造一个开放、包容的团队氛围，让员工能够充分发挥自己的才能和创造力。而谦卑型领导在团队管理方面则更注重与员工的共同成长和互动，通过共同学习和进步来推动团队的发展。

### 3.3. 与分享型领导对比

分享型领导(Sharing Leadership)指的是领导者主动将集体或者自己的资源、发展成果与员工互惠分享，强调在组织中建立一种分享机制，由此达到知识、技能、经验的分享。分享型领导强调资源的共享，这些资源包括但不限于经济收益、知识、技能和经验。而领导者通过分享资源，旨在促进组织内部的知识流通和技能提升，让团队成员在复杂环境中相互依赖[3]，这种分享的过程中并未过多强调领导对下属的态度。

分享型领导分享内容至少包括四种分享行为：利益分享、权力分享、名誉分享和知识分享。利益分享是指领导者愿意与员工分享经济利益，如利润分红、奖金等，让员工感受到自身价值的实现。权力分享是指领导者赋予员工更多的决策权和自主权，让员工参与到组织的管理和决策过程中。名誉分享是指领导者会公开认可员工的贡献和成就，将团队的荣誉和成功归功于每一个成员。知识分享是指领导者乐于分享自己的知识和经验，帮助员工成长和进步。

分享型领导与谦卑型领导同样都注重沟通、交流和共享。谦卑型领导通过领导者的“不耻下问”向下属请教，强调的是“谦卑”的姿态，但分享型领导重视搭建平台，让知识拥有的双方进行互动分享，因此分享型领导看重的是知识的交换，但未必在态度上是“谦卑”的。

### 3.4. 与参与型领导对比

参与型领导(Participative Leadership)是一种民主型领导类型或领导风格，强调让员工参与管理决策。

参与型领导的特点主要包括：(1) 员工参与：参与型领导鼓励员工参与决策过程，让员工的声音被听到和重视；员工可以提出自己的意见和建议，与领导者共同制定组织的目标和计划。(2) 平等地位：参与型领导强调上下级之间的平等地位，打破传统的权力壁垒；领导者与员工之间建立信任关系，通过平等沟通解决问题。(3) 民主协商：在参与型领导风格下，问题通过民主协商和讨论解决，确保所有利益相关者的利益得到充分考虑。(4) 决策过程：决策过程以各部门广泛参与的形式进行，鼓励员工发表意见和看法，但是最终的决策由最高领导层根据各方面的意见综合考虑后作出。(5) 激励方式：参与型领导通过让员工参与制定经济报酬、设置目标、改进管理方法等形式进行激励；这种激励方式能够增强员工的归属感和责任心，提高工作积极性和效率。

参与型领导和谦卑型领导一致都强调分享的重要性，同时参与型领导也强调领导谦卑的重要性[26]，但参与型领导强调的是团队间分享行为，谦卑型领导侧重的是领导和下属间的人际关系互动，尤其是领导者在向下属“虚心求教”和鼓励认可的过程中影响下属知觉和情感态度等因素，因此和参与型领导也存在着重大差异。

## 4. 谦卑型领导的作用效果及机制研究

无论在东方国家还是西方国家，“谦卑”的内涵都极为丰富，造就了在不同的文化背景下各具其表现特色[8]。在组织管理领域，研究目前主要基于 Owens 和 Hekman 对谦卑型领导概念的解释[2]，关注于领导的有效性。尤其是谦卑型领导行为对下属、团队和组织的积极影响[27]。

### 4.1. 谦卑型领导对下属的影响

谦卑型领导关注下属，同时乐于肯定下属在工作中的积极贡献和成就，因而能促进下属的心理健康

发展和更多的工作投入,提高下属的自我效能感、动机和乐于奉献的意愿,增强下属对领导的认同、信任和忠诚度,同时增进领导和下属关系的和谐。

Owens 和 Hekman 指出,谦卑型领导行为会对下属产生多方面的影响,其中包括明确下属的职业发展路径、增强下属的心里自由和提升下属的工作投入程度[2]。除此之外,现有研究谦卑型领导对下属的影响集中在影响下属的组织公民行为[16]、建言行为[28]、帮助行为[29]以及对创造力与创新行为的影响[30],同时谦卑型领导还有利于提高下属的工作绩效[31][32]。

在心理方面,谦卑型领导能够增强下属的心理安全感。罗瑾琰等基于社会认知的视角,验证谦卑型领导通过增强下属的心理安全感,使员工在工作中不必担心在展示自我的同时对组织地位和职业生涯带来负面影响[33]。余嘉禾和王碧英研究谦卑型领导有利于提高下属的组织自尊,进而促进员工实现角色内绩效和组织公民行为的实现[34]。谦卑型领导者能够关注员工的需求和感受,尊重员工的个性和差异,从而增强员工的满意度和忠诚度。

在谦卑型领导的诸多对下属行为和心理方面的影响机制上看,谦卑型领导者能够为员工创造一个宽松、自由的工作环境,鼓励员工发挥创造力和主动性,从而提升员工的创新行为。黄勇等通过元分析研究谦卑型领导对下属组织公民行为、任务绩效和创新行为的影响机制,研究结果证明谦卑型领导通过领导-成员交换与心理授权的链式中介机制发挥作用[35]。此外,谦卑型领导还影响了下属的自我效能感和奉献的意愿,以及对领导的认同[11]。在领导-下属的互动过程中,谦卑有助于使领导者自利性降低,从而增进下属对领导者的爱戴和信任。刘夏怡和万文海基于社会信息加工理论探讨了谦卑型领导如何以及何时会影响员工工作重塑行为[36],他们选择工作自主性和学习目标导向来解释谦卑型领导对工作重塑的影响机制。其中,工作自主性反映了员工对“能不能进行工作重塑”的主观认知,学习目标导向反映了员工“愿不愿意进行工作重塑”的内在动机,并且工作自主性还会影响员工的学习目标导向。

但是,谦卑型领导对下属的影响也受到其他因素的影响。毛江华等就下属归因视角进行分析[16],下属对谦卑型领导的动机归因,会影响下属是否真正认可领导的行为和工作,进而对下属的组织公民行为产生影响,结果显示当下属归因领导谦卑动机属于绩效提升动机时会促进员工组织公民行为,但当下属归因领导谦卑动机属于印象管理动机时则会阻碍员工的组织公民行为,这与前文“实性”和“虚性”谦卑存在异曲同工之处。

## 4.2. 谦卑型领导对领导者的影响

谦卑型领导的有效性也存在于对领导者自身行为和心理上的影响效果,目前这种影响主要体现在两个方面:

一是谦卑型领导可以影响社会化魅力型领导行为,也就是谦卑是社会化魅力型领导变得有效的重要前因[11]。社会化魅力型领导主要体现在三种领导行为中——愿景设立的行为、可模仿愿景实施的行为以及沟通行为,在这三种行为中谦卑型领导都存在着一一定的影响。

二是谦卑型领导对领导者自身心理上产生的积极和消极影响。Owens 和 Wallace 认为领导者谦卑可以调节领导者自恋所带来的不良影响[15],这就意味着拥有较高谦卑水平的自恋领导者比拥有低水平谦卑的自恋领导者赢得更多的下属参与和更高的下属工作绩效。谦卑型领导通过正视自己的不足和缺陷,能够更好地认识自己,明确自己的优势和劣势,从而制定更加符合实际的决策和计划;领导者通过保持谦逊的态度,能够减少自我中心和自满情绪,降低心理压力和焦虑感,从而保持更加健康的心理状态;当然,谦卑型领导也可能给领导者本人带来一定的黑暗效应;谦卑型领导注重持续学习和改进,能够激发自身的成长动力,不断提升自己的能力和素质,从而更好地应对组织变革和挑战。Yang 等人发现领导的谦卑表现会给自身带来情绪耗竭,从而造成工作家庭冲突[37]。

### 4.3. 谦卑型领导对团队/组织的影响

谦卑型领导通过影响下属的行为进而可以在团队/组织内形成良好的工作氛围。王雪冬等探讨了谦卑型领导对成熟企业商业模式创新的影响及中介机制和边界条件[38]，认为谦卑型领导正向影响成熟企业的商业模式创新，正向影响高管团队创造力，负向影响高管团队决策力；高管团队创造力和高管团队决策力共同在谦卑型领导与商业模式创新之间起部分中介作用，同时解释了谦卑型领导对商业模式创新影响的复杂作用机制及其潜在负面影响，为具有谦卑特征的领导者推动成熟企业的商业模式创新提供了理论启示。

Owens 和 Hekman 就通过实证研究证实下属会模仿谦卑型领导者的谦卑行为，从而形成一种分享的人际交往过程[2]，这种人际交往过程会在整个团队内部形成一种谦卑氛围，进而促使团队努力实现其最大潜能，最终提高团队的整体绩效。也就是说，谦卑型领导通过欣赏员工的贡献和优势，能够激发员工的工作积极性和创造力，提高员工的工作满意度和绩效水平。同时，这种领导风格还能够促进员工之间的协作和沟通，增强组织的凝聚力。

而在中国组织情境下，谦卑型领导也产生了一定的有效性，Ou 等人的研究结果表明，谦卑型领导者往往通过授权行为，营造出授权的组织氛围，加强企业团队的工作参与度、情感承诺和工作绩效[20]。Cameron 则认为，当领导者表现出正确看待自己的优缺点、认可他人的优点和成就和可教性时组织更可能实现成长，因此谦卑型领导能够在企业内部形成鼓励学习的组织氛围，更好地为顾客服务并应对外部环境的变化[10]。谦卑型组织擅长学习，可以通过各种方式达到组织学习的目的，而领导者则在其中发挥着核心作用。谦卑型领导者能够倡导组织学习和持续改进的文化，鼓励员工分享知识和经验，促进组织的成长和发展。

Greer 的研究表明，谦卑的领导者有利于组织谦卑的形成，即在组织中形成乐于学习的氛围；恰当处理人际关系的能力；关心其他成员的意愿以及拥有准确定位自我的认知[23]。谦卑型领导通过保持开放的心态和尊重他人的意见，能够鼓励员工提出新的想法和解决方案，促进组织的创新和发展。同时，这种领导风格还能够营造一种开放、包容的组织氛围，有利于吸引和留住优秀的人才。

由此可见，谦卑型领导在不同情境下、从不同视角分析也可能产生消极的影响结果，这就要求需要对谦卑型领导的形成和影响机制以及有效性边界进一步研究深入，从而真正发挥谦卑型领导在组织管理中的有效性。

## 5. 未来研究展望

### 5.1. 从源头挖掘谦卑型领导的前因变量

谦卑型领导作为突破传统“自上而下”领导逻辑的新型领导风格，是适配动态、多元组织环境的重要理论与实践范式，现有研究围绕其内涵、维度、作用机制及影响效果形成了系统性结论，同时也明确了研究局限与未来探索方向。具体可见表 1。

内涵与维度形成“通用 + 本土”双框架，西方主流研究将谦卑型领导界定为自我意识、欣赏他人、开放学习三维度的可观察行为模式，是领导者客观认知自我、认可下属价值、接纳新观点的综合表现；中国本土化研究结合文化语境，丰富出德行榜样、下属导向、开门纳谏等维度，同时明确谦卑存在实性/策略性的本质区分，实性谦卑源于领导者内在道德特质，策略性谦卑则是基于印象管理的工具性表现，二者对领导效能的影响截然相反。

形成多层面前因变量体系，谦卑型领导的产生并非单一因素驱动，而是领导者个人特质、组织内部情境与外部环境共同作用的结果：领导者客观自我认知、低自恋、实性自谦的人格特质是内在基础；扁平化组织架构、开放创新的组织文化、知识型员工为主的团队结构是组织支撑；动态不确定的市场环境、

新生代员工对平等与尊重的职场需求是外部诱因。

**Table 1.** Integrated model of humble leadership  
**表 1.** 谦卑型领导整合模型

模型模块	核心内容
前因变量	1. 个人特质：客观自我认知、低自恋、实性自谦人格 2. 组织情境：扁平化架构、开放创新文化、知识型团队 3. 外部环境：动态市场、新生代员工职场需求
核心维度	1. 通用：自我意识(坦承不足)、欣赏他人(认可贡献)、开放学习(接纳新见) 2. 本土特色：德行榜样、下属导向、开门纳谏、沉稳睿智 3. 关键区分：实性谦卑(真诚特质)/策略性谦卑(印象管理)
影响机制	1. 个体层：心理安全感、领导-成员交换、自我效能感、心理授权 2. 团队/组织层：团队谦卑氛围、知识分享、组织学习能力、高管团队创造力
边界条件	1. 个体：下属权力距离取向、领导谦卑真伪性、下属动机归因 2. 组织：组织架构类型、文化导向(平等/权威) 3. 情境：任务类型(创新/重复)、环境稳定性(动态/稳定)
结果变量	1. 下属层面：积极：建言/创新行为、工作绩效、组织认同；消极：策略性谦卑下抑制组织公民行为 2. 领导者层面：积极：调节自恋负面影响、提升领导有效性；消极：非真心谦卑引发情绪耗竭 3. 团队层面：积极：团队绩效、商业模式创新、组织韧性；消极：过度谦卑降低团队决策效率
跨风格互动	调和魅力型/变革型领导(抑制其阴暗面)、融合公仆型领导(双向成长)、优化参与型/分享型领导(提升参与真实性)

通过“个体-团队”双层中介机制发挥作用，谦卑型领导并非直接作用于结果，而是依托多层次影响机制实现效能传导：在个体层面，通过提升下属心理安全感、强化领导-成员交换、增强自我效能感与心理授权，激活下属内在动机；在团队/组织层面，通过培育团队谦卑氛围、促进知识分享、提升组织学习能力与高管团队创造力，优化组织内部互动与能力体系，最终实现从个体行为到组织绩效的传导。

影响效果呈现“多层次+双刃剑”特征，其积极效应覆盖下属、领导者、团队/组织全维度：对下属可激发建言、创新等积极行为，提升工作绩效与组织认同；对领导者可调节自恋带来的不良影响，优化社会化魅力型领导行为，提升领导有效性；对团队/组织可增强团队凝聚力、促进商业模式创新、提升组织韧性与创新活力。同时其存在潜在消极影响，策略性谦卑会抑制下属组织公民行为，非真心谦卑易导致领导者情绪耗竭，过度谦卑则可能降低高管团队决策效率，延缓组织快速决策。

有效性受多维度边界条件调节，谦卑型领导并非全场景适用，其效能受个体、组织、情境三类因素制约：下属权力距离取向、对领导谦卑动机的归因，以及领导谦卑的真伪性是核心个体边界；扁平化架构、平等创新的组织文化能强化其效果，层级化架构与权威型文化则会弱化其作用；在创新型/知识型任务、动态不确定环境中效能显著，在简单重复性任务、稳定环境中优势不明显。

具备跨领导风格的调和与适配价值，谦卑型领导作为一种元品德，可与传统领导风格形成良性互动：能有效调和魅力型、变革型领导的“阴暗面”，抑制下属过度依赖、领导独裁专权等问题，平衡其赋能与依赖的双重效应；可弥补公仆型领导“单一他人导向”的局限，实现领导者自我提升与下属赋能的双向成长；能强化参与型、分享型领导的平等互动内核，以谦卑姿态提升员工参与意愿与知识分享的真实性，为多元领导风格的融合优化提供核心支撑。

## 5.2. 未来展望

现有关谦卑型领导的研究集中在验证谦卑型领导的积极影响，很少有研究突出谦卑型领导的消极方

面,或是研究谦卑型领导有效性的边界条件。实际上有关谦卑型领导的“真伪性”已有研究开始关注:李洁等学者提出研究构想,将谦卑型领导划分为真实性领导谦逊和策略性领导谦逊,从领导个人层面探讨策略性领导谦逊的转化机制,研究“伪君子”现象是如何形成,组织应当如何应对,从下属层面探讨如何应对管理“伪君子”的出现[5]。同样,这种真伪性的命题也不仅存在与谦卑型领导中,公仆型领导、参与型领导、分享型领导等领导风格都可能面临着“辨别真伪”的问题。因此,深入对领导风格“真伪性”的研究和讨论,是深化领导力研究的过程,同时也能够为概念本身提供更为真实、合理的研究视角。

### 5.2.1. 从源头挖掘谦卑型领导的前因变量

现有关谦卑型领导的研究多从影响路径出发,研究谦卑型领导对下属、团队和组织的角度研究其领导方式的有效性,缺乏从源头挖掘谦卑型领导的前因变量。“谦卑”品质作为谦卑型领导的核心内容,在心理学领域研究广泛,其中不乏对“谦卑”特质的前因和结果变量的探讨。但在组织管理领域则对谦卑型领导的前因变量缺乏研究,尤其是缺乏实证研究,即在实际的管理过程中如何培养或激发领导的谦卑行为?在中国组织结构中,如何将“谦卑”引入到领导的管理过程?当前外部经济环境的变化加剧了管理环境的不稳定性,许多大型民营企业近年都出现了大规模的裁员,另一方面新入职场的00后也开始进入职场,加剧了企业高层和基层员工之间的矛盾冲突。在这种环境下,领导“谦卑”显得更为重要,所以未来我国学者可以基于现有的研究成果,深入挖掘谦卑型领导的形成条件,为管理实践的需要提供更多的理论指导。同时学界也要开展更多的实证研究,验证谦卑型领导在实践中的有效性和适用性。

### 5.2.2. 谦卑型领导的消极层面及边界条件的研究

现有关谦卑型领导的研究集中在验证谦卑型领导的积极影响,很少有研究突出谦卑型领导的消极方面,或是研究谦卑型领导有效性的边界条件。实际上有关谦卑型领导的“真伪性”已有研究开始关注:李洁等提出研究构想,将谦卑型领导划分为真实性领导谦逊和策略性领导谦逊,从领导个人层面探讨策略性领导谦逊的转化机制,研究“伪君子”现象是如何形成,组织应当如何应对,从下属层面探讨如何应对管理“伪君子”的出现[5]。同样,这种真伪性的命题也不仅存在与谦卑型领导中,公仆型领导、参与型领导、分享型领导等领导风格都可能面临着“辨别真伪”的问题。因此,深入对领导风格“真伪性”的研究和讨论,是深化领导力研究的过程,同时也能够为概念本身提供更为真实、合理的研究视角。

谦卑型领导与其他领导方式的相互作用也可以作为未来研究的关注重点。正如前文概念中提到“谦卑”作为一种元品德,实际上与其他的领导特质可以进行调和与共通。现实生活中的领导往往不能仅仅被定义为单一的领导风格,而是多种领导风格的混合体,因此后续的研究可对多种风格的领导方式进行交互研究。

“谦卑”的领导者本身可能也“乐于分享”,同时也可能更愿意接受“变革”。除此之外,谦卑型领导者对新知识新看法的接纳,对自我的审视和对他人的认可促使领导者可以主动控制自己的行为,这种监管功能可以防止某些领导方式走向极端。Kark曾提出,谦卑可以调和富有远见型、魅力型或变革型领导方式,以免他们出现阴暗的一面[39]。因此,未来研究可以检验谦卑型领导和其他类型领导方式的相互作用,探讨如何培养和提升领导者的谦卑品质,为企业选拔和培养优秀的领导者提供参考和借鉴。例如研究谦卑型领导和变革型领导的互动作用,探究在什么条件下谦卑的变革型领导比不谦卑的变革型领导更有效?这种情况可以避免变革型领导者致力于高层设计的过程中走极端的问题产生。

## 参考文献

- [1] Tangney, J.P. (2000) Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 70-82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>

- [2] Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2012) Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, **55**, 787-818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- [3] Pearce, C.L. (2004) The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Perspectives*, **18**, 47-57. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>
- [4] 陈佩, 杨付, 石伟. 公仆型领导: 概念、测量、影响因素与实施效果[J]. 心理科学进展, 2016, 24(1): 143-157.
- [5] 李洁, 张真真, 梁巧转, 等. “真伪性”视角下的谦逊领导行为: 双刃剑效应和转化机制[J]. 心理科学进展, 2023, 31(04): 570-581.
- [6] Means, J.R., Wilson, G.L., Sturm, C., Biron, J.E. and Bach, P.J. (1990) Humility as a Psychotherapeutic Formulation. *Counselling Psychology Quarterly*, **3**, 211-215. <https://doi.org/10.1080/09515079008254249>
- [7] Emmons, R.A. (1999) *The Psychology of Ultimate Concerns*. Guilford.
- [8] Morris, J.A., Brotheridge, C.M. and Urbanski, J.C. (2005) Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations*, **58**, 1323-1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- [9] Johnson, M.K., Rowatt, W.C. and Petrini, L. (2011) A New Trait on the Market: Honesty-Humility as a Unique Predictor of Job Performance Ratings. *Personality and Individual Differences*, **50**, 857-862. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.01.011>
- [10] Cameron, K.S. and Caza, A. (2004) Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, **47**, 731-739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>
- [11] Nielsen, R., Marrone, J.A. and Slay, H.S. (2010) A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **17**, 33-43. <https://doi.org/10.1177/1548051809350892>
- [12] Owens, B.P., Johnson, M.D. and Mitchell, T.R. (2013) Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, **24**, 1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- [13] 李胜兰, 王碧英, 高日光. 中国组织情境下谦卑型领导的概念及结构维度——基于追随者中心视角的质化研究探索[J]. 当代财经, 2016(11): 79-88.
- [14] 陈艳虹, 张莉, 陈龙. 中国文化背景下谦逊型领导的结构和测量[J]. 管理科学, 2017, 30(3): 14-22.
- [15] Owens, B.P., Wallace, A.S. and Waldman, D.A. (2015) Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility. *Journal of Applied Psychology*, **100**, 1203-1213. <https://doi.org/10.1037/a0038698>
- [16] 胡金生, 黄希庭. 华人社会中的自谦初探[J]. 心理科学, 2006, 29(6): 1392-1395.
- [17] 毛江华, 廖建桥, 韩翼, 等. 谦逊领导的影响机制和效应: 一个人际关系视角[J]. 心理学报, 2017, 49(9): 1219-1233.
- [18] Knight, P.A. and Nadel, J.I. (1986) Humility Revisited: Self-Esteem, Information Search, and Policy Consistency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **38**, 196-206. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90016-6)
- [19] Richards, N. (1992) Humility. *Philosophy and Phenomenological Research*, **52**, 5-17.
- [20] Ou, Y. (2012) CEO Humility and Its Relationship with Middle Manager Behaviors and Performance: Examining the CEO-Middle Manager Interface. Ph.D. Thesis, Arizona State University.
- [21] 杜欠欠. 谦卑型领导的测量、前因以及对员工绩效的跨层影响研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西师范大学, 2017.
- [22] 冯镜铭. 中国情境下谦卑型领导与下属主动行为关系研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 华南理工大学, 2018.
- [23] Greer, T.W. (2013) Humility Isn't Just Personal Anymore: Testing Group-Level Humility in the Organization. Ph.D. Thesis, Regent University.
- [24] Bass, B.M. (2000) The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, **7**, 18-40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- [25] Gilley, J.W., Shelton, P.M. and Gilley, A. (2011) Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, **13**, 386-405. <https://doi.org/10.1177/1523422311424264>
- [26] Kim, S. (2002) Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, **62**, 231-241. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173>
- [27] Kelemen, T.K., Matthews, S.H., Matthews, M.J. and Henry, S.E. (2022) Humble Leadership: A Review and Synthesis of Leader Expressed Humility. *Journal of Organizational Behavior*, **43**, 1317-1344.
- [28] Lin, X., Chen, Z.X., Tse, H.H.M., Wei, W. and Ma, C. (2019) Why and When Employees Like to Speak up More under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. *Journal of Business Ethics*, **158**, 937-950. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3704-2>

- [29] Carnevale, J.B., Huang, L. and Paterson, T. (2019) LMX-Differentiation Strengthens the Prosocial Consequences of Leader Humility: An Identification and Social Exchange Perspective. *Journal of Business Research*, **96**, 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.048>
- [30] Lei, S., Peng, L. and Guo, Y. (2021) Investigating the Effect of Leader Humility on Subordinates' Service Creativity: A Moderated Dual Path Model. *Current Psychology*, **42**, 5672-5684. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01887-1>
- [31] 杨陈, 杨付, 景熠, 唐明凤. 谦卑型领导如何改善员工绩效: 心理需求满足的中介作用和工作单位结构的调节作用[J]. 南开管理评论, 2018, 21(2): 121-134, 171.
- [32] Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2016) How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, **59**, 1088-1111. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- [33] 罗瑾琏, 花常花, 钟竞. 谦卑型领导对员工工作绩效和工作满意度的影响研究[J]. 软科学, 2015, 29(10): 78-82.
- [34] 余嘉禾, 王碧英. 谦卑型领导为何能提高员工绩效? 领导-成员交换和组织自尊的多重中介作用[J]. 中国人力资源开发, 2017(10): 52-63.
- [35] 黄勇, 曾川, 田伟, 等. 谦卑型领导与员工行为关系的元分析[J]. 南大商学评论, 2022(2): 127-149.
- [36] 刘夏怡, 万文海. 谦卑型领导如何激活员工工作重塑行为[J]. 经济与管理研究, 2021, 42(10): 121-133
- [37] Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C. and Luo, Z. (2019) The Dark Side of Expressed Humility for Non-Humble Leaders: A Conservation of Resources Perspective. *Frontiers in Psychology*, **10**, Article 1858. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01858>
- [38] 王雪冬, 郝志玲, 孟佳佳. 谦卑型领导有助于成熟企业的商业模式创新吗?——一个有调节的中介模型[J]. 管理评论, 2023, 35(4): 251-263.
- [39] Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003) The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, **88**, 246-255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>